

# Transformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Sumedang Menuju Pemerintahan Kelas Dunia

Abu Hasan

PPSDM Kemendagri Regional Bandung

\* corresponding author: abuhasan32@gmail.com

## Abstrak/Abstract

Keberhasilan birokrasi Pemerintah Daerah Sumedang melakukan transformasi dalam waktu singkat, menjadikannya role model penyelenggaraan pemerintahan daerah. Fenomena ini menepis pesimisme terhadap perubahan sektor birokrasi yang dianggap lambat. Penelitian ini bertujuan menggambarkan proses transformasi birokrasi secara menyeluruh, termasuk peran aktor, strategi perubahan, dan dampaknya. Pendekatan deskriptif kualitatif digunakan, dengan data diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap Sekretaris Daerah dan beberapa Kepala OPD, serta observasi langsung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi birokrasi Sumedang didukung oleh situasi sosial politik yang stabil, hubungan sinergis antara Bupati dan Sekretaris Daerah, serta kapasitas kepemimpinan yang kuat dalam mengarahkan arus perubahan. Dukungan inovasi kebijakan, khususnya pengembangan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), turut mempercepat akselerasi perubahan. Transformasi ini berdampak signifikan pada peningkatan kinerja pemerintah daerah, termasuk penurunan angka kemiskinan dan stunting, serta pencapaian berbagai penghargaan di tingkat nasional dan provinsi. Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi birokrasi bersifat kontekstual dan tidak dapat sepenuhnya direplikasi, namun dapat menjadi Inspirasi bagi pemerintah daerah lain dengan karakteristik serupa

*The success of the Sumedang Regency Government in achieving a rapid bureaucratic transformation has positioned it as a role model for local governance reform in Indonesia. This phenomenon challenges the common perception that bureaucratic change tends to be slow and resistant. This study aims to comprehensively describe the transformation process, including the role of actors, change strategies, and the resulting impacts. A qualitative descriptive approach was employed, with data collected through in-depth interviews with the Regional Secretary and several heads of local agencies (OPD), as well as direct observations of government practices. The findings reveal that the success of Sumedang's bureaucratic transformation was supported by a stable socio-political environment, synergistic relations between the Regent and the Regional Secretary, and strong leadership capacity in directing change. Policy innovations, particularly the implementation of an Electronic-Based Government System (SPBE), significantly accelerated the reform process. The transformation produced notable outcomes, such as reduced poverty and stunting rates, and various achievements at both the national and provincial levels. This study emphasizes that successful bureaucratic transformation is context-dependent and cannot be fully replicated elsewhere, but it may serve as an inspiration for other local governments with similar characteristics.*

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



**Kata Kunci:** Reformasi Birokrasi, Platform, Transformasi, Performa Birokrasi  
**Keywords:** Bureaucratic Reform, Platform, Transformation, Bureaucratic Performance

## 1. Pendahuluan

Pada tahun 2018, akuntabilitas kinerja sumedang didapati pada ranking 27 paling bawah di Jawa Barat. Hampir untuk semua indikator makro pembangunan tertinggal dari 26 Kabupaten/Kota lainnya di Jawa Barat. Hal tersebut tentunya menggambarkan performa birokrasi pemerintah kabupaten sumedang yang buruk. Dampaknya bahkan bisa dirasakan secara personal

apabila disebut sumedang maka yang tergambar adalah tahu. Kata “tahu” yang dimaksud bukan berkonotasi sebuah produk namun lebih cenderung pada nada ejekan yang bermakna terbelakang. Mental tahu berarti sebuah gambaran pada level personal yang tidak kuat dan lembek serta konotasi yang bernada keterbelakangan lainnya. Capaian dan predikat tersebut sangat ironis mengingat Sumedang merupakan kabupaten tua di Jawa Barat yang berdiri sejak tahun 1578, bahkan sebelum Bandung didirikan. Hal tersebut menjadi titik balik bagi pimpinan pemerintah daerah kabupaten sumedang untuk bangkit dari keterpurukan.

Sumedang memiliki sejarah yang panjang. Pada awalnya semua wilayah di Jawa Barat merupakan bagian territorial dari kerajaan Sumedang Larang. Paska Kerajaan Padjajaran bulak (bubar) mahkota kerajaan berpindah di Sumedang pada tahun 1578, yang diyakini sebagai tonggak berdirinya kerajaan Sumedang Larang di bawah kepemimpinan Prabu Geusan Ulun. Sejarah juga mencatat bahwa pada tahun 1889 di era pemerintahan Pangeran Suria Atmadja, telah melepas duta sumedang yang terdiri dari para seniman sumedang dan sukabumi serta Gamelan Sari Oneng Parakan Salak menghadiri ajang “Exposition Universalle” pada promosi teh di Paris yang bertepatan juga dengan momentum peresmian menara eifel di Perancis. Bahkan sebelumnya, pada tahun 1883 juga telah menghadiri pameran internasional teh sedunia di Amsterdam dan momentum yang sama di tahun 1893 dalam promosi teh di Chicago Amerika. Dari perjalanan sejarah yang panjang tersebut, ternyata sumedang telah mendunia sejak dulu. Bahkan seorang kolumnis dan photography asal Belanda telah menulis berbagai keunggulan Sumedang dalam buku setebal 68 (enam puluh delapan) halaman dengan judul Het Paradijs Van Java. Hal tersebut tentunya semakin mengenalkan sumedang di mata dunia.

Dengan spirit sejarah sumedang tersebut, pimpinan pemerintahan daerah berkomitmen ingin mengembalikan kejayaan dan kehebatan leluhur mereka di kancah dunia. Bagaimana sumedang sangat mendunia di masa hindia belanda, namun di tahun 2018 terpuruk di Jawa Barat. Oleh karena itu pimpinan pemerintahan daerah ingin mengembalikan marwah sumedang melalui penyelenggaraan pemerintahan kelas dunia. Dengan demikian langkah yang harus ditempuh adalah dengan melakukan reformasi birokrasi. Penataan kembali pemerintahan melalui reformasi birokrasi tersebut diharapkan mesin birokrasi sumedang menjadi world class government.

Hasilnya dapat terlihat pada nilai SAKIP yang terus melonjak sejak tahun 2018, dimana Kabupaten Sumedang diurutan terendah dari 27 Kabupaten/Kota, menjadi peringkat pertama di Jawa Barat ditahun 2023. Dari kinerja pemerintah daerah yang akuntabel telah berdampak pada masyarakat secara langsung, diantaranya menurunnya angka stunting dan kemiskinan yang sangat signifikan. Pemerintah Daerah Sumedang dinilai terbaik dalam penanganan stunting, yakni diangka 32,2 % pada tahun 2018 (tertinggi di Jawa Barat) menjadi 9,1 pada tahun 2024. Capaian ini mendapat apresiasi langsung dari Presiden Republik Indonesia dan Menteri Kesehatan, dengan meminta kepada Kabupaten/Kota lain untuk meniru Sumedang dalam penanganan stunting.

Kesuksesan tersebut tidak terlepas dari kebijakan pembangunan Sistem Penyelenggaraan Pemerintahan Berbasis Elektronik atau SPBE dalam upaya meningkatkan akselerasi kinerja birokrasi. Dalam hal ini Pemerintah Daerah Sumedang dinilai terbaik dalam penerapan SPBE. Perkembangan SPBE dari tahun 2018 sampai dengan 2023 meningkat dengan sangat tajam. Dimulai dari angka 2,5 di tahun 2018, meningkat 3,81 di tahun 2019, tahun 2021 turun ke angka 3,52, dan tahun 2022 melesat menjadi 3,84, nilai tertinggi se Indonesia.

Berbagai prestasi telah dicapai sampai dengan tahun 2023, yaitu 18 (delapan belas) penghargaan terbaik tingkat nasional dan 16 (enam belas) penghargaan tingkat Propinsi Jawa Barat. Fenomena ini membalikkan keadaan sejak tahun 2018, capaian kinerja yang terpuruk berubah menjadi terbaik. Hal ini adalah dampak transformasi birokrasi pemerintah daerah dalam kurun waktu yang cukup singkat. Kesuksesan transformasi birokrasi saat ini menjadi momentum penting untuk diobservasi lebih mendalam guna mendapatkan gambaran terkait perjalanan empirik pemerintah daerah dalam melakukan transformasi birokrasi.

Oleh karena itu, penelitian ini ingin menggambarkan terhadap fenomena transformasi birokrasi pemerintah daerah, yaitu bagaimana transformasi birokrasi yang terjadi, siapa yang berperan penting dalam transformasi birokrasi dan bagaimana mengakselerasi perubahan performa progresif transformasi birokrasi menuju birokrasi kelas dunia.

Adapun maksud dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran yang jelas, lengkap, dan objektif tentang suatu fenomena transformasi birokrasi pemerintah daerah. Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan wawasan terkait peristiwa transformasi birokrasi, bagaimana fenomena transformasi birokrasi pemerintah daerah terjadi dan karakteristik yang dimiliki dalam melakukan transformasi birokrasi di sumedang.

Secara konseptual reformasi birokrasi adalah proses perbaikan dan pembaharuan dalam sistem dan struktur birokrasi untuk meningkatkan kinerja, efisiensi, transparansi, akuntabilitas dan responsivitas dalam pelayanan publik. Reformasi birokrasi bertujuan untuk menjadikan birokrasi lebih efektif dalam menjalankan tugas-tugas administrasi pemerintahan, serta mendukung tercapainya tujuan pembangunan nasional dan kesejahteraan masyarakat.

Transformasi Birokrasi merupakan bagian dari Konsep Reformasi Birokrasi sangat didukung oleh beberapa teori seperti teori perubahan institusional, Force-Field, Organization Development (OD), Alfa Beta Gama, dan Contingency. Teori perubahan pertama kali dicetuskan oleh Douglass North (1990), yang memfokuskan pada perubahan institusi, struktur yang mengatur antara individu dalam masyarakat, berubah seiring waktu, yang dipengaruhi oleh faktor politik, ekonomi, sosial dan budaya. Teori Force-Field dikemukakan oleh Kurt Lewin (1951), menjelaskan bahwa perubahan dalam suatu sistem atau individu dipengaruhi oleh dua kekuatan utama, yaitu kekuatan pendorong (driving forces) dan kekuatan penahan (restraining forces). Agar terjadi perubahan, maka kekuatan pendorong perlu di tambah sedangkan kekuatan penahan perlu dikurangi.

Teori Organization Development, pertama kali dicetuskan oleh Kurt Lewin (1951), menekankan pentingnya keseimbangan dan keterpaduan antara elemen manusia dan teknologi dalam menciptakan lingkungan organisasi yang efektif dan sehat. Sedangkan Alfa, Beta, Gamma yang dipelopori oleh William Bridges (1991), menggambarkan tiga tipe perubahan yang terjadi dalam organisasi atau individu, yaitu perubahan alfa, yang bersifat incremental atau bertahap sedikit demi sedikit tanpa menentang status quo. Perubahan beta bersifat lebih substantif, menyentuh pada banyak aspek organisasi atau individu, mengarah pada perbaikan atau inovasi, meskipun belum sepenuhnya merombak sistem yang ada. Perubahan gamma bersifat radikal yang sepenuhnya mengubah cara berpikir, beroperasi, atau bahkan budaya organisasi. Sedangkan teori contingency, yaitu pendapat yang menyebutkan bahwa pendekatan dalam manajemen dan organisasi bersifat situasional dalam mengelola dan memimpin. Tokoh utama dalam teori contingency adalah Fred Fiedler (1967),

menyatakan bahwa efektifitas kepemimpinan tergantung pada kecocokan antara gaya kepemimpinan dan situasinya.

Dalam penelitian ini pokok persoalan atau masalah yang akan diangkat adalah bagaimana pemerintah daerah Kabupaten Sumedang mampu melakukan perbaikan dan pembaharuan sistem dan struktur birokrasi yang cenderung resisten terhadap perubahan, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja, efisiensi, transparansi, akuntabilitas dan responsifitas dalam pelayanan publik. Untuk memperkaya khazanah terkait dengan reformasi birokrasi peneliti melakukan pengayaan literatur terkait kajian sebelumnya. Pada umumnya jurnal terkait reformasi birokrasi membahas lebih cenderung bersifat sektoral terkait penyelenggaraan urusan pemerintahan di pada level pemerintah daerah, namun belum membahas secara sistemik dan terintegrasi terhadap penyelenggaraan pemerintahan daerah otonom.

Oleh karena itu hasil penelitian ini diharapkan mampu membahas implementasi pelaksanaan reformasi birokrasi dalam perspektif perbaikan dan pembaharuan dalam lingkup sistem birokrasi untuk meningkatkan kinerja, efisiensi, transparansi, akuntabilitas dan responsifitas dalam menjalankan birokrasi pemerintahan dalam upaya mendukung tercapainya tujuan pembangunan dan kesejahteraan rakyat.

Dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui tentang peristiwa transformasi birokrasi, bagaimana fenomena transformasi birokrasi pemerintah daerah terjadi, dan karakteristik transformasi birokrasi pemerintah daerah tersebut.

## 2. Metodologi

Penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, dengan tujuan untuk menggambarkan atau menjelaskan fenomena yang ada tanpa melakukan perubahan atau manipulasi pada variable yang diteliti. Pengamatan berangkat dari pengalaman empirik dari para pimpinan pemerintah daerah dalam melakukan transformasi birokrasi. Adapun Lokus pengamatan dilaksanakan di Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang dengan pertimbangan bahwa Sumedang dinilai sukses dalam memodernisasi performa birokrasi menjadi birokrasi yang efektif dan efisien yang ditandai dengan menurunnya angka kemiskinan dan stunting secara signifikan dalam waktu yang singkat. Pengamatan berlangsung selama 6 (enam) bulan, yang dimulai tanggal 15 Juli sampai dengan 15 (lima belas) Desember 2023.

Informan penelitian dipilih dengan teknik purposive sampling, yaitu berdasarkan pertimbangan relevansi pengalaman dan pengetahuan mereka terhadap fenomena yang diteliti. Informan kunci adalah Sekretaris Daerah Kabupaten Sumedang, didukung oleh beberapa kepala OPD (Organisasi Perangkat Daerah) seperti Bappeda, Dinas Kominfo, Inspektorat, dan Bagian Organisasi Setda. Karakteristik informan mencakup posisi strategis dalam perumusan kebijakan dan pelaksanaan transformasi birokrasi.

Instrumen pengumpulan data berupa pedoman wawancara semi-terstruktur untuk menggali perspektif mendalam, serta lembar observasi untuk mencatat praktik birokrasi dan dinamika perubahan di lapangan. Prosedur pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, serta telaah dokumen kebijakan daerah.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles & Huberman, meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan/verifikasi kesimpulan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti mengorganisasi data secara sistematis, mengidentifikasi tema utama, serta menarik makna dari informasi yang diperoleh.

Aspek etika penelitian dijaga dengan memperoleh persetujuan (informed consent) dari para informan sebelum wawancara, identitas informan dijamin kerahasiaannya melalui penggunaan kata anonim, dan seluruh data hanya digunakan untuk kepentingan akademik.

### 3. Hasil dan Pembahasan

Warren Bennis, Fred Luthans dalam Thoha (2012), dengan meminjam istilah Thomas Khun, berpendapat bahwa di dalam organisasi itu hanya dikenal dua paradigma, yakni paradigma mesinisme dan paradigma organisme. Paradigma mekanis atau mesinisme menyatakan bahwa organisasi disamakan dengan mesin, yang hanya bergerak jika digerakan. Gerakan mesin tersebut diatur oleh suatu panduan manual (peraturan, keputusan). Karakteristik organisasi dengan paradigma mekanis atau mesinisme, umumnya sangat kaku cenderung linear, kurang peka terhadap perubahan dan ide serta gagasan baru. Hubungan antara jaringan dalam sistem organisasi bersifat formal dan tidak cair, dengan mengabaikan nilai-nilai kemanusiaan. Paradigma organisasi mesinisme seperti ini telah banyak ditinggalkan dalam sektor publik, karena telah mengabaikan nilai-nilai kemanusiaan.

Paradigma organisme lahir setelah paradigma mekanis atau mesinisme gagal menemukan kebutuhan yang mendasar dari manusia. Paradigma organisme ini menekankan bahwa organisasi ini seperti organ yang hidup dan tumbuh seperti organ manusiawi bukan lagi seperti benda mati seperti mesin. Unsur manusia menduduki peran yang utama. Anggapan untuk memesinkan manusia yang dilakukan pada paradigma mekanis tidak bisa didukung lagi.

Pada umumnya organisasi birokrasi di Indonesia masih terjebak dalam paradigma mesinisme yang sebenarnya telah banyak ditinggalkan. Hal ini ditandai dengan minimnya inisiatif dan inovasi untuk menghadapi tantangan perubahan, Ketergantungan yang tinggi terhadap manual panduan dalam menjalankan fungsi pemerintahan dan layanan publik, Penentuan target dan capaian kinerja pemerintahan yang cenderung linear, dan lain sebagainya. Tantangan inilah yang menjadi salah satu faktor birokrasi pemerintah daerah sumedang harus melakukan perubahan atau transformasi.

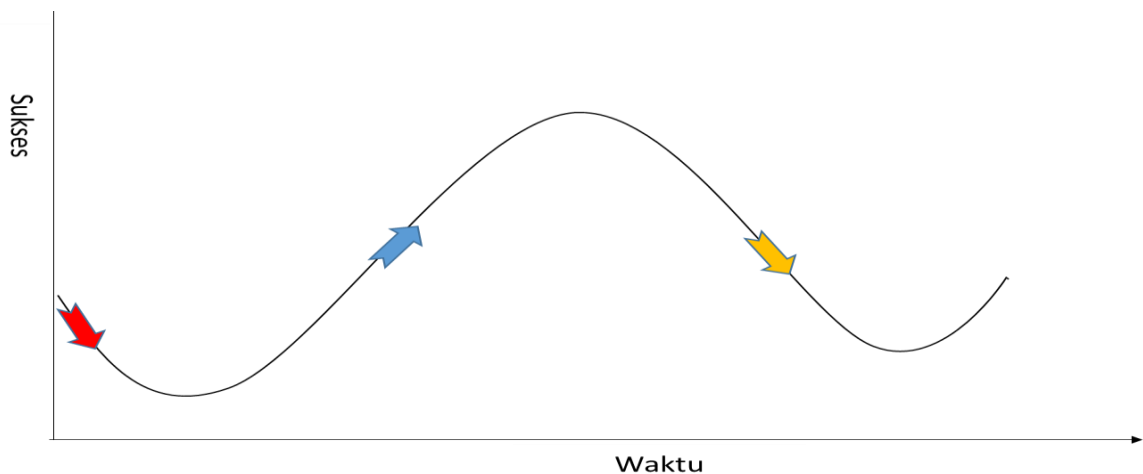
Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang memulai perubahan dengan menempatkan paradigma organisme dalam melakukan transformasi birokrasi. Hal ini ditandai dengan banyaknya inisiatif dan inovasi yang telah ditorehkan terutama sejak 2019. Indikasi lainnya adalah Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang mampu melakukan diskresi (*freies ermessen*), yang dimandatkan melalui Undang-Undang No. 30 Tahun 2014, tentang Administrasi Pemerintahan, melalui suatu kebebasan yang diberikan kepada alat administrasi, yaitu kebebasan yang pada dasarnya memperkenankan alat administrasi negara mengutamakan keefektifan tercapainya suatu tujuan daripada berpegang teguh kepada ketentuan hukum. Misalnya saja dikenal istilah SAKIP Desa di Kabupaten Sumedang yang tidak dijumpai di Pemerintah Daerah lainnya. Hal ini menandakan bahwa Pemerintah Daerah Sumedang mampu membuka peluang terhadap hal-hal baru yang tidak ada dalam regulasi. Dampak inovasi kebijakan SAKIP desa ini, Pemerintah Daerah bisa menghemat hingga 45 Milyar per tahun. Dengan penerapan SAKIP desa, tidak hanya penghematan anggaran yang digulirkan tetapi yang terpenting tepat sasaran sehingga outcome nya jelas dalam penurunan kemiskinan.

Indikasi lainnya adalah dalam hal penentuan target dan capaian kinerja seringkali ditentukan dan diwujudkan dalam keseriusan dalam komitmen bersama yang dituangkan dalam kontrak kinerja. Sehingga seringkali istilah kata “melesat” menjadi api semangat sebagaimana kata “merdeka” yang selalu

dipekikkan saat perang kemerdekaan. Hal ini menjadi motivasi bagi seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dalam menentukan target kinerja beserta upaya pencapaiannya. Sehingga istilah lompatan atau disrupsi menjadi pilihan dalam mewujudkan capaian kinerja.

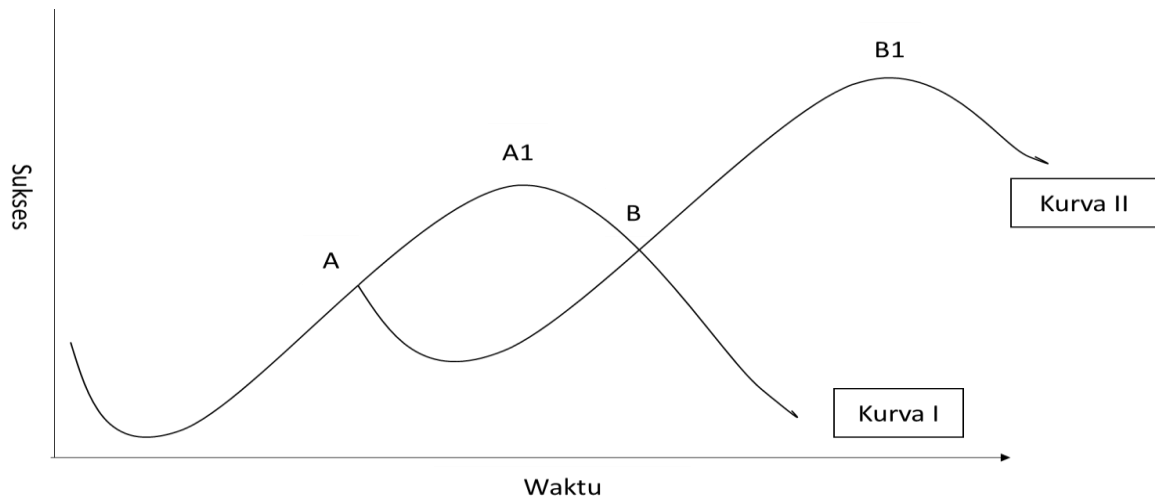
### 3.1. Pola Transformasi Birokrasi Sumedang

Sebagaimana telah dijelaskan di atas bahwa perubahan adalah sebuah keniscayaan yang harus dihadapi. Black & Gregersen (2002) dalam Kasali mengelompokkan beberapa fenomena dalam menghadapi perubahan, yaitu (1) anticipatory change (antisipatif), (2) reactive change (reaktif), (3) crisis change (Krisis). Perubahan sebagai antisipasi merupakan upaya untuk menyelaraskan perkembangan di masa depan. Perubahan dengan motif antisipasi ini biasa diikuti dengan kemampuan organisasi dalam memproyeksi kejadian yang akan terjadi. Perubahan reaktif adalah perubahan disaat tekanan perubahan sedang dihadapi, namun masih memiliki kemampuan untuk melakukan perubahan. Sedangkan perubahan krisis adalah upaya perubahan yang dipaksakan oleh kondisi lingkungan karena keterlambatan melakukan aksi perubahan dengan sisa-sisa sumber daya tersisa dalam mendukung perubahan.



Gambar 3.2  
Perubahan Mengikuti Sigmoid Curve  
Sumber : Handy dalam Kasali, 2011

Tingkat kesuksesan akan bergerak naik sampai dengan titik jenuh kemudian bergerak turun secara fluktuatif. Misalnya saja dalam kehidupan seseorang yang mengalami tingkat kemakmuran, tentunya akan menikmati kenyamanan dengan segala kecukupannya. Namun pada tingkat tertentu akan mengalami kejenuhan. Sehingga timbul rasa malas untuk melakukan aktifitas dan karya. Akibatnya seseorang tersebut akan mengalami krisis dan serba kekurangan. Apabila tidak segera dilakukan aksi perubahan akan menuju kematian. Oleh karena itu, agar supaya tidak mengalami krisis dan menuju kematian perlu dilakukan perubahan atau adaptasi terhadap lingkungan. Dengan demikian perubahan merupakan bentuk adaptasi lingkungan.



**Gambar 3.3**  
Perubahan – Melompat ke Kurva kedua  
Sumber : Handy dalam Kasali, 2011

Pada gambar 3.3 terlihat ilustrasi perubahan. Terdapat dua kurva, yaitu kurva I dan Kurva II. Pergerakan fluktuatif pada kurva I dan II sangat dipengaruhi oleh dua variabel yakni tingkat kesuksesan terhadap waktu. Kurva I merupakan fluktuasi dari pola perubahan I, sedangkan Kurva II merupakan fluktuasi pada pola perubahan II. Pada pola perubahan I mengalami masa pasang pada titik A sampai pada titik puncak A1. Selanjutnya secara konsisten akan mengalami masa surut. Demikian halnya dengan kurva II, merupakan pola perubahan II, mengalami masa pasang pada titik B sampai pada titik puncak B1. Selanjutnya secara konsisten akan mengalami masa surut.

Terlihat bahwa titik koordinat A1 dan B1 merupakan titik puncak kesuksesan dari masing-masing perubahan. Pada pola perubahan II memiliki koordinat B1 lebih tinggi (baik) dari pola perubahan I yakni titik koordinat A1. Dengan demikian apabila pola perubahan I mengharapkan tingkat kesuksesan lebih tinggi, maka perlu melakukan lompatan perubahan pada pola II, sehingga dapat mencapai tingkat kesuksesan lebih tinggi.

Lompatan perubahan, sebagaimana terlihat pada titik A, terjadi pada saat pergerakan fluktuasi sedang pasang. Artinya aksi perubahan dilakukan pada saat organisasi sedang berada pada kondisi produktif (masa pasang). Setelah melakukan aksi perubahan (melompat ke kurva II) yang terjadi justru malah turun (masa surut), baru kemudian terjadi pergerakan naik (masa pasang) sampai pada titik lebih tinggi dari pola perubahan I. Hal ini bermakna, bahwa setiap perubahan akan menghadapi daya tolak atau resistensi. Semakin kuat upaya melakukan perubahan semakin kuat pula resistensi yang ditimbulkan.

Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang selama ini telah melakukan lompatan pada kurva II, yang artinya birokrasi Kabupaten Sumedang mengharapkan capaian kinerja yang lebih baik dari dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Langkah aksi perubahan tidaklah mudah, karena harus menghadapi berbagai resistensi dari internal birokrasi sendiri. Terutama resistensi terkait budaya kerja lama yang lambat, tidak progresif dan zona nyaman (comfort zone). Namun karena kuatnya komitmen kepala daerah dan pejabat birokrasi Sumedang dalam menggerakkan arus perubahan, sehingga birokrasi Sumedang mampu bertransformasi dari birokrasi yang pasif menjadi birokrasi yang aktif terhadap dinamika perubahan. Sehingga birokrasi mampu menciptakan berbagai aksi perubahan melalui penetapan target dan capaian kinerja lebih baik.

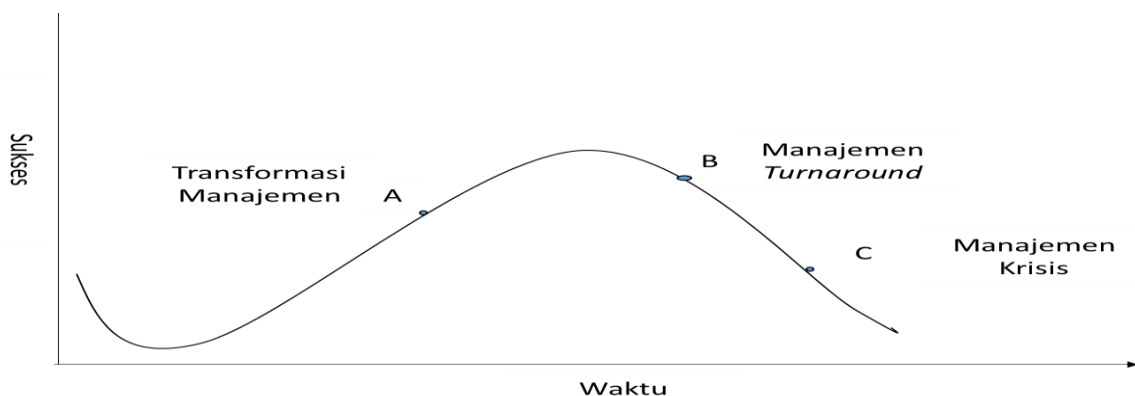
Seluruh organisasi perangkat daerah telah diharmonisasikan dalam kerja “keroyokan” untuk mencapai visi dan misi daerah secara simultan melalui penyusunan peta lintas fungsi (cross cutting) pada proses bisnis pemerintahan. Misalnya saja dalam hal penurunan angka kemiskinan, penurunan angka stunting dan sebagainya, birokrasi sumedang lebih senang memilih kata yang lebih bombastic, seperti “hajar” kemiskinan, “habisin” stunting dan sebagainya.

Tentu saja hal tersebut semakin meningkatkan motivasi dan soliditas tim birokrasi pemerintah. Sehingga birokrasi pemerintah sumedang lebih mengenal istilah “super tim” dari pada “superman” (sosok individu dominan) dalam berbagai pertempuran (capaian kinerja) mereka. Akibatnya pekerjaan pemerintahan menjadi sangat efektif dan efisien.

### 3.2. Memulai Perubahan

Sebagaimana telah dijelaskan di atas, bahwa perubahan merupakan upaya untuk menyesuaikan atau beradaptasi dengan lingkungan. Daft (2004) mengelompokkan perubahan sebagai perubahan incremental dan perubahan radikal. Perubahan incremental adalah perubahan yang terus menerus untuk memelihara keseimbangan organisasi. Sedangkan perubahan radikal adalah upaya mengubah referensi, arah dan kebijakan organisasi.

Pertanyaan berikutnya adalah kapan sebaiknya perubahan dilakukan ?. Untuk menjawab pertanyaan tersebut, Plat (2001) telah mengkategorikan tiga kelompok perubahan, yaitu kategori transformasi manajemen, kategori manajemen turnaround dan kategori manajemen krisis. Perubahan pada kategori transformasi dilakukan oleh organisasi yang masih sehat, namun telah menerima signal-signal yang kurang menggembirakan atau akan menghadapi berbagai permasalahan. Kategori manajemen turnaround, pada kategori ini perubahan dilakukan oleh organisasi setelah menghadapi persoalan-persoalan pelik dan melibatkan pihak-pihak yang lebih luas, namun organisasi masih memiliki sumber daya yang cukup untuk memperbaiki kinerja. Sedangkan kategori manajemen krisis, perubahan dilakukan di saat organisasi mulai kehabisan sumber daya dan motivasi.



Gambar 3.4  
Kategori Perubahan  
Sumber : Plat dalam Kasali, 2006

Gambar 3.4 tersebut di atas menggambarkan kategori perubahan menurut Plat (2001), beserta informasi tentang waktu perubahan. Titik koordinat A merupakan waktu yang dilakukan untuk perubahan kategori transformasi manajemen. Perubahan kategori A ini dilakukan disaat organisasi berada pada kondisi sehat, bahkan tidak terjadi apa-apa. Namun karena adanya kepekaan

pimpinan organisasi dalam memproyeksi masa depan sehingga dilakukan perubahan yang bersifat antisipatif. Perubahan dapat dilakukan dengan mudah mengingat kondisi organisasi dalam keadaan fit, dengan dukungan sumber daya yang melimpah.

Koordinat B mengilustrasikan waktu perubahan pada kategori perubahan manajemen turnaround atau manajemen putar haluan. Pada koordinat ini organisasi telah melalui masa pasang, dan sedang menuju masa surut. Pada kondisi kategori ini, pimpinan organisasi terlambat mengantisipasi perubahan yang terjadi. Sehingga produktivitas organisasi menurun tanpa disadari. Namun kondisi organisasi masih memiliki kemampuan untuk melakukan aksi perubahan putar haluan (turnaround). Sedangkan titik koordinat C mengilustrasikan perubahan pada kategori manajemen krisis. Aksi perubahan ini harus dilakukan karena dipaksa oleh keadaan lingkungan. Aksi perubahan organisasi pada kategori ini dilakukan pada saat kondisi sudah lemah dan kehabisan sumber daya. Sehingga tidak ada pilihan lain selain harus melakukan perubahan karena terpaksa.

Dari ketiga kategori di atas, birokrasi sumedang melakukan aksi perubahan di koordinat A, pada kategori transformasi manajemen. Perubahan dimulai pada tahun 2018 sejak suksesi kepemimpinan daerah. Bupati terpilih Dony Ahmad Munir bersama pasangannya Erwan Setiawan sebagai wakil bupati, berkomitmen untuk melakukan akselerasi kinerja pemerintah daerah. Dengan melihat kondisi birokrasi saat itu (2018), sumedang dirasa akan sulit melakukan lompatan dalam capaian kinerja sebagaimana telah disusun dalam visi dan misi pemerintahan daerah. Hampir seluruh indikator makro ekonomi sumedang saat itu buruk. Akuntabilitas kinerja pemerintah peringkat buncit dari 27 Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Barat.

Berangkat dari kondisi birokrasi tersebut, mustahil bagi Pemerintah Daerah Sumedang untuk keluar dari keterpurukan. Sebagai kepala daerah terpilih saat itu, mereka melakukan perubahan dengan melakukan penataan kembali ditubuh birokrasi Pemerintah Daerah Sumedang. Langkah penting yang dilakukan saat itu adalah mengubah cara pandang (mindset) birokrasi sumedang. Dari rasa tidak percaya diri dengan kondisi internal mereka menjadi lebih percaya diri (more confident) dalam melakukan aksi perubahan. Dari yang tadinya selalu mengatakan tidak mampu maupun tidak bisa, diubah sebaliknya menjadi kata “mampu” dan “bisa”. Sehingga kata-kata motivasi “sumedang bisa” dan “sumedang melesat” selalu dipekirakan dalam setiap kegiatan (event) di sumedang. Ini sebagai penanda bahwa mindset birokrasi sumedang sedang dalam jalur akselerasi perubahan.

Pimpinan daerah menyadari bahwa permasalahan birokrasi sumedang bukan semata-mata permasalahan teknis (hard skill) yang dihadapi. Namun yang lebih mendasar adalah permasalahan model mental (soft skill), yang merupakan konsep, kerangka kerja atau pandangan dunia yang tertanam di pikiran individu dalam rangka untuk membantu dirinya (birokrasi) dalam menafsirkan lingkungan kerja dan tantangannya serta memahami hubungannya.

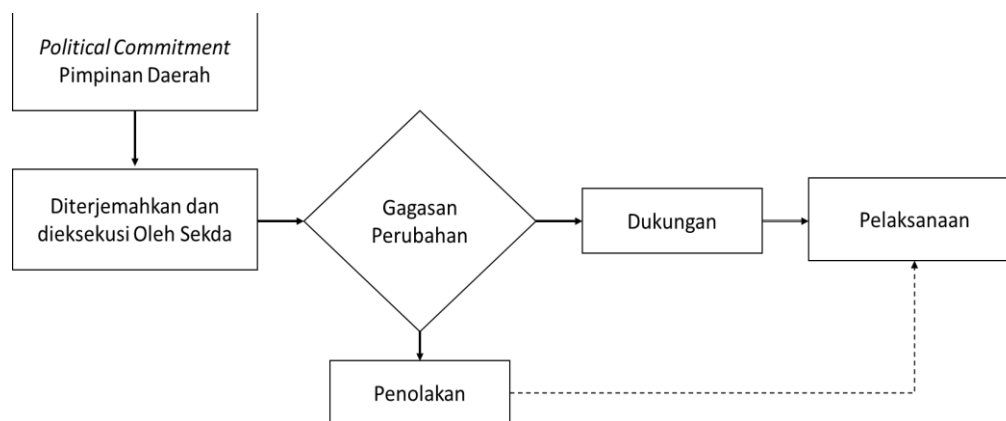
Oleh karena permasalahan lebih pada domain soft skill, maka tindakan yang diambil adalah memberikan asupan motivasi yang massif. Bahkan motivator terkenal seperti Rhenald Kasali dan Ary Ginanjar Agustian didatangkan untuk membangun model mental birokrasi yang baru. Sehingga lambat laun performa birokrasi sumedang telah mengalami transformasi dari birokrasi konvensional dan feodal menjadi birokrasi digital dan modern.

### 3.3. Dari Gagasan Perubahan ke Tindakan

Setiap perubahan yang diinginkan pada umumnya dimulai dari sebuah ide maupun gagasan. Sebuah ide maupun gagasan yang muncul umumnya sangat dipengaruhi oleh cara pandang (mindset) yang dimiliki. Sedangkan mindset tersebut sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai yang diyakini. Terkait dengan keyakinan, para pimpinan sumedang meyakini bahwa leluhur mereka telah mewariskan nilai-nilai patriotis, futuristic dan pantang menyerah. Sehingga tokoh-tokoh hebat banyak lahir dari sumedang, seperti mantan Wakil Presiden, Umar Wirahadikusumah dan Mantan Gubernur DKI Jakarta yang terkenal, Ali Sadikin.

Jauh sebelumnya Indonesia merdeka, Sumedang telah mendunia. Sejarah telah mencatat pada tahun 1889 di era pemerintahan Pangeran Suria Atmadja, Duta kesenian Sumedang, Sukabumi beserta gamelan Sari Oneng Parakan Salak menghadiri pameran promosi teh internasional di Paris dalam event “exposition universalle” yang juga bertepatan dengan momentum peresmian menara eifel di Paris, Perancis. Bahkan enam tahun sebelumnya yakni 1883 juga telah menghadiri undangan yang sama terkait pameran internasional teh sedunia di Amsterdam dan momentum yang sama di tahun 1893 dalam promosi teh di Chicago Amerika.

Masih banyak sejarah kehebatan sumedang di masa lalu sebagai warisan sejarah bahwa sumedang telah mendunia sejak dulu. Bahkan seorang kolumnis dan photography asal Belanda telah menulis berbagai keunggulan Sumedang dalam buku setebal 68 (enam puluh delapan) halaman dengan judul Het Paradijs Van Java. Hal ini yang menjadikan motivasi yang kuat para pimpinan pemerintahan daerah sumedang untuk mengembalikan kejayaan dan kehebatan leluhur mereka di kancah dunia. Dimulai dengan membangun pemerintahan kelas dunia (world class government). Gagasan dan ide inilah yang ingin diwujudkan pimpinan daerah. Adapun alur dari gagasan perubahan ke tindakan dapat terlihat pada gambar 3.5 berikut :



Gambar 3.5  
Dari Gagasan Perubahan Ke Tindakan  
Sumber : Hasil Wawancara, 2022

Hal yang paling fundamental dari aksi perubahan adalah komitmen pimpinan. Yang dimaksud dengan pimpinan di sini adalah pejabat politik, Bupati, Wakil Bupati, dan pejabat birokrasi, khususnya Sekretaris Daerah. Sedangkan komitmen adalah sikap setia untuk bertanggungjawab terhadap sesuatu, baik itu berkaitan dengan diri sendiri, pekerjaan, organisasi,

hubungan, maupun hal lainnya sehingga atas dasar inilah seseorang yang sudah melakukan kesepakatan akan senantiasa memenuhi apa yang telah menjadi kewajibannya.

Komitmen menjadi sangat mahal bagi pimpinan bila dikaitkan dengan kepentingan pribadi kelompok maupun golongan. Akan terjadi benturan kepentingan antara kewajiban kepada negara dan masyarakat dengan kepentingan pribadi, kelompok maupun golongan. Terutama bagi pejabat politik, yang terpilih karena proses politik, yaitu pertarungan antar partai politik dalam mengajukan calon-calonnya yang akan dipilih langsung oleh masyarakat menjadi kepala daerah.

Proses politik tersebut memerlukan biaya yang tidak sedikit. Sehingga kandidat dari partai politik membutuhkan sponsor yang mampu membiayai dalam kompetisi merebut hati masyarakat (voters). Pada tahap ini, integritas dan idealisme kandidat menjadi pertaruhan (transactional) yang amat sengit. Integritas dan idealisme kandidat ini lah yang menjaga komitmen kandidat sebagai kepala daerah nantinya. Tidak sedikit kepala daerah yang tersandera dengan kepentingan transaksional, sehingga komitmen yang dituangkan dalam janji-janji politik saat kampanye menjadi luntur bahkan hilang.

Dari latar belakang penulis sebagai birokrat selama hampir 24 tahun, mengamati bahwa hubungan antara pejabat politik dan birokrasi menjadi modal utama dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunan. Adakalanya komitmen yang kuat dari mesin birokrasi untuk melakukan akselerasi dalam aktivitas pemerintahan dan pembangunan namun tidak didukung oleh komitmen kepala daerah yang bulat. Sehingga aktivitas pemerintahan dan pembangunan jalan di tempat. Sebaliknya jika komitmen yang utuh dari kepala daerah terpilih namun tidak didukung oleh kapasitas birokrasi yang memadai, maka aktivitas pemerintahan dan pembangunan tidak optimal.

Berangkat dari kasus sumedang, sebagaimana pada gambar 3.5 di atas. Bupati dan Wakil Bupati Sumedang yang terpilih tahun 2018 memiliki komitmen yang sangat kuat dalam menjalankan roda pemerintahan di sumedang. Ditambah lagi kehadiran Sekretaris Daerah, seorang birokrat berpengalaman dan juga asli warga sumedang. Memiliki berbagai pengalaman baik di pusat maupun daerah. Perpaduan pejabat politik dan birokrasi sangat serasi menjadikan arus perubahan hadir nyata pada birokrasi sumedang. Mereka sangat militan dalam menjalankan roda pemerintahan dan pembangunan di sumedang. Semangat mereka dipenuhi nilai-nilai (full value) spiritual yang diwariskan para sesepuh pendiri sumedang. Malu rasanya apabila melihat kondisi sumedang yang terpuruk di Provinsi Jawa Barat, padahal sebelum Indonesia merdeka sumedang sangat dikenal di eropa. Spirit itu yang membulatkan tekad mereka menjadikan sumedang melesat dengan dikendalikan oleh pemerintahan sumedang yang berkelas dunia (world class government).

Komitmen bersama pimpinan daerah tersebut selanjutnya diterjemahkan dan dieksekusi dengan baik oleh Sekretaris Daerah. Berbagai Ide dan gagasan tersebut menjadi momentum perubahan budaya kerja birokrasi sumedang. Untuk meningkatkan produktivitas kinerja, intensitas kerja ditingkatkan, tidak terikat waktu dan jam kerja, target-target kinerja ditetapkan di luar kebiasaan sebelumnya, setiap pertemuan selalu diisi dengan dialog kinerja, seluruh pimpinan OPD menandatangani komitmen sebagai tanda persetujuan untuk "gas poll" mewujudkan target kinerja dalam bentuk capaian kinerja.

Gagasan perubahan yang dahsyat tersebut seperti petir yang keras di tengah hujan deras. Mesin birokrasi saat itu belum terbiasa dengan melakukan produktivitas tinggi. Pejabat birokrasi saat itu terpolarisasi dalam dua

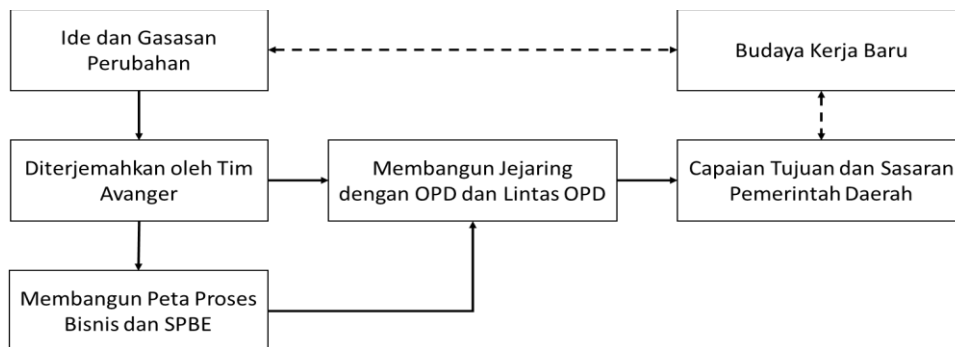
kelompok, yaitu mendukung dan menolak. Kelompok yang mendukung umumnya mereka memiliki kesamaan pandangan terhadap visi perubahan. Maupun mereka yang tidak punya pilihan lain menghadapi arus perubahan. Sedangkan mereka yang menolak adalah mereka yang sudah terbiasa dengan pola kerja terdahulu dan zona nyaman. Umumnya mereka menolak menganggap bahwa ide perubahan ini adalah ide gila, yang tidak masuk akal. Setiap ide gagasan yang dilontarkan selalu dianggap sinis. Bahkan seringkali Sekretaris Daerah dianggap kebanyakan minum obat (overdosis), sebagai ungkapan mengejek terlalu banyak berhalusinasi.

Adanya resistensi dari sebagian kelompok tersebut, tidak menyurutkan semangat untuk melanjutkan arus reformasi birokrasi sumedang menuju birokrasi kelas dunia. Bagi Sekretaris Daerah untuk memulai perubahan tidak harus menunggu loyalitas seluruh komponen birokrasi. Baginya perubahan bisa dimulai dari kelompok kecil terlebih dahulu, selanjutnya akan membesar kalau perubahan demi perubahan memperlihatkan bukti yang nyata. Karena keyakinan setiap pribadi berbeda dan tidak bisa dipaksakan. Selanjutnya proses perubahan berjalan dengan pasti. Pelaksanaan dilakukan dengan metode reward and punishment, dengan menciptakan kompetisi antar OPD. Bagi OPD yang progresif akan mendapatkan reward, sebaliknya OPD yang tidak mampu menunjukkan agresitifitasnya mendapatkan punishment. OPD berlomba-lomba untuk menunjukkan eksistensinya dengan capaian kerjanya.

Hasilnya kinerja makro pemerintah daerah Kabupaten Sumedang meningkat signifikan. Atas prestasi tersebut penghargaan dan pujian mulai diterima dari berbagai pihak. Baik dari pemerintah provinsi, pemerintah pusat maupun dari organisasi internasional. Semua mata tertuju dan takjub pada prestasi sumedang yang bisa dicapai dalam waktu singkat (melesat). Dampaknya di pihak internal birokrasi sumedang menjadi motivasi, percaya diri dan semakin memperkuat soliditas tim. Kelompok yang tadinya menolak (resistor) perubahan, mulai mengakui bahwa perubahan yang sedang mereka tempuh sangat logis dan masuk akal. Perlahan namun pasti keberadaan mereka semakin berkurang, sehingga memperkuat kelompok tim pendukung.

### 3.4. Membagi Peran dalam Perubahan

Sebagaimana telah dijelaskan di atas, bahwa ide dan gagasan perubahan tidak semua didukung seluruh unsur birokrasi. Bahkan kelompok pendukung awalnya sangat sedikit, hanya orang-orang tertentu namun memiliki pemahaman yang selaras dengan ide dan gagasan perubahan. Bahkan karena jumlahnya yang tidak banyak, eksistensi mereka dijuluki Tim Avanger (the dream team of superheroes). Tim Avanger inilah yang selanjutnya menjadi tumpuan awal dalam melangkah.



Gambar 3.6  
Berbagi Peran Dalam Perubahan

Pada gambar 3.6 tersebut di atas, terlihat bahwa langkah mendasar yang ditempuh birokrasi sumedang, adalah membentuk tim kecil yang diberi nama Tim Avanger, untuk menyusun rencana aksi perubahan, terdiri dari Bagian Organisasi Setda, Bappeda, Dinas Kominfo, dan Inspektorat. Produk yang paling esensial dari tim ini adalah membangun peta proses bisnis dan sistem penyelenggaraan pemerintahan berbasis elektronik (SPBE) untuk mempercepat arus komunikasi dan koordinasi serta layanan eksternal pemerintah. Produk inilah yang menjadi cikal bakal terbangunnya jejaring dengan OPD dan lintas OPD, yang sebelumnya setiap OPD berjalan masing-masing (parsial) tidak secara simultan (sistemik). Kedua produk tersebut ternyata memberikan kontribusi yang luar biasa efektif terhadap perubahan kinerja birokrasi. Efektifitas tersebut terlihat dari akselerasi tercapainya tujuan dan sasaran pembangunan pemerintahan daerah. Efektifitas kinerja tersebut menambah kepercayaan diri dan motivasi baru dalam diri birokrasi sumedang. Akhirnya tanpa disadari muncul budaya kerja baru yang akseleratif, progresif dan modern.

Beberapa fenomena tersebut di atas bisa terjadi karena adanya perubahan politik yang berdampak pada perubahan pendekatan kepemimpinan birokrasi. Hal ini berdampak pada pendekatan tekanan terhadap arus perubahan yang berbeda. Menurut Kurt Lewin (1951), perubahan dalam sistem atau individu dipengaruhi oleh dua kekuatan utama, yaitu kekuatan pendorong (*driving forces*), dan kekuatan penahan (*restraining forces*). Keberhasilan transformasi birokrasi sumedang disebabkan karena kekuatan pendorong yang diperkuat, sedangkan kekuatan penahan dilemahkan. Penguatan faktor pendorong salah satunya dilakukan dengan memanfaatkan SPBE. Sebagaimana pandangan teori *organization development* terhadap interaksi manusia dan teknologi menekankan pentingnya keseimbangan dan keterpaduan antara elemen manusia dan teknologi dalam menciptakan lingkungan organisasi yang efektif dan sehat. Interaksi ini dipandang sebagai faktor yang saling mempengaruhi dan dikelola dengan sangat baik sehingga keduanya dapat saling mendukung dalam mencapai visi dan misi pemerintah daerah.

Dari penjelasan tersebut, menunjukkan bahwa transformasi birokrasi pemerintah daerah sumedang mampu melakukan akselerasi menjadi birokrasi yang sangat efektif dan efisien. Perubahan ini juga terkoneksi secara langsung dengan perubahan budaya kerja yang baik dalam waktu singkat. Dampaknya birokrasi Pemerintah daerah Kabupaten Sumedang mampu menunjukkan performa yang sangat baik dengan menunjukkan capaian kinerja yang bersifat *disruptive* baik di tingkat Provinsi maupun di tingkat nasional. Hasil ini telah mengkonfirmasi pandangan Douglas C. North (1990), bahwa pada dasarnya perubahan budaya kerja melalui evolusi yang lambat, namun dapat mengalami perubahan signifikan ketika ada pergeseran besar dalam struktur kekuasaan atau kesepakatan sosial yang ada.

Terkait transformasi birokrasi sumedang yang berhasil dilakukan dalam meningkatkan kinerja organisasi pemerintah, terdapat beberapa pendapat para ahli, yang dapat dijadikan alat verifikasi terhadap hasil pengamatan empirik terhadap peristiwa transformasi birokrasi, diantaranya adalah pendapat Douglas C North (1990), yang menjelaskan bagaimana institusi (aturan, norma, dan praktik) mempengaruhi kinerja ekonomi suatu negara atau masyarakat. Pandangan ini dapat memverifikasi dampak perubahan kinerja birokrasi yang membawa sumedang mampu menurunkan angka kemiskinan dan stunting serta meningkatkan pertumbuhan ekonomi menjadi lebih baik.

Fakta di atas menunjukkan bahwa fenomena transformasi birokrasi bisa terjadi karena adanya komitmen kepemimpinan baik politik maupun birokrasi

dalam upaya capaian visi misi pemerintah daerah, yang ditunjang dengan pembangunan tim kerja yang baik. Terkait dengan keberanian pimpinan birokrasi sumedang dalam melakukan aksi perubahan yang penuh resiko akibat sikap resisten budaya kerja sejalan dengan pendapat Kurt Lewin (1951), bahwa perubahan dalam suatu sistem atau individu dipengaruhi oleh dua kekuatan utama, yaitu kekuatan pendorong (driving forces) dan kekuatan penahan (restraining forces). Perubahan niscaya terjadi ketika kekuatan pendorong (driving forces) lebih bertenaga dibandingkan dengan kekuatan penahan (restraining forces).

Selanjutnya pembangunan dan pengembangan sistem Penyelenggaraan Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang dilakukan pemerintah daerah sumedang, didukung oleh Pendapat Kurt Lewin (1951), Richard Beckhard (1972), dan W.Warner Burke (2008), tentang pentingnya keseimbangan dan keterpaduan antara elemen manusia dan teknologi dalam menciptakan lingkungan organisasi yang efektif dan sehat.

Kebijakan transformasi birokrasi pemerintah daerah sebagaimana dimandatkan pada Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010, tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2024, menetapkan titik tolak dalam agenda setting dan lintasan perubahan atau trajectory reform merupakan batu loncatan dalam kerangka reformasi birokrasi yang sejalan dengan pendapat William Bridges (1991), yang menjelaskan perubahan pada tiga kelompok, yakni perubahan alfa, beta dan gamma. Semua agenda perubahan berada dalam lintasan perubahan, sehingga pemimpin perubahan dan anggota organisasi tidak akan merasa kelelahan dan kehilangan arah karena mengetahui posisi perubahan yang diharapkan. Dengan demikian reformasi birokrasi selalu memiliki starting point (awal) yang dinamakan alpha dan berujung ke capaian akhir delta. Pendapat yang sama dilontarkan Prasojo (2020), Reformasi birokrasi yang tidak memiliki alpha dan delta akan kehilangan orientasi dan itu sering kali menjadikan reformer merasa frustrasi karena tidak mengetahui sampai sejauh mana sebenarnya lintasan tersebut.

Peran Sekretaris Daerah dalam menempatkan gaya kepemimpinan yang diorientasikan pada capaian kinerja dengan target-target yang disusun secara substansial telah membawa akselerasi capaian visi dan misi pemerintah daerah. Hal ini sebangun dengan pendapat Fred Fiedler (1967), menjelaskan bahwa efektifitas kepemimpinan tergantung pada kecocokan antara gaya kepemimpinan pemimpin dan situasi dimana mereka memimpin, ada yang berfokus pada tugas (task-oriented) dan berfokus pada hubungan antar individu (relationship-oriented).

Keberhasilan pemerintah daerah melakukan transformasi birokrasi yang berdampak pada kinerja birokrasi yang unggul secara sistemik membuat berbagai kalangan menjadikan khususnya pemerintah daerah lain menjadikan transformasi birokrasi pemerintah daerah sumedang merupakan platform yang ideal untuk direplikasi di tempat lain dalam rangka reformasi birokrasi. Gambaran tentang kemungkinan melakukan adopsi maupun adaptasi terkait dengan platform perubahan kinerja birokrasi bagi pemerintah daerah lainnya di Indonesia tidak serta merta dilakukan, namun harus memperhatikan karakteristik unik yang melekat pada peristiwa transformasi birokrasi. Hal ini senada dengan pandangan Prasojo (2020), bahwa pengalaman sukses tersebut tentunya bersifat kontekstual dan unik, yang tidak terlepas dari kondisi sosial politik Pemda Sumedang. Sehingga adaptasi terhadap platform sumedang harus memperhatikan berbagai hal yang sangat kontekstual.

Karakteristik yang melekat pada keberhasilan transformasi birokrasi pemerintah daerah sumedang tidak terlepas pada situasi dan kondisi sosial politik pemerintahan yang stabil. Hal ini ditunjukkan dengan hubungan yang

harmonis antara Bupati sebagai pejabat politik di daerah dengan Sekretaris Daerah sebagai pejabat birokrasi. Hal ini senada dengan pandangan teori contingency, bahwa stabilitas sosial politik yang harmonis mendukung diterapkannya kepemimpinan yang berorientasi pada capaian visi misi. Sebagaimana pendapat Fred Fiedler (1967), yang mengembangkan model contingency, bahwa terdapat dua gaya kepemimpinan, yaitu kepemimpinan yang berfokus pada tugas (task-oriented) dan kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan antar individu (relationship-oriented). Adapun tingkat keberhasilan tergantung pada sejauhmana gaya kepemimpinan tersebut cocok dengan situasi yang dihadapi. Menanggapi hal ini sejalan juga dengan pandangan Paul Hersey dan Kenneth Blanchard (1969), yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan menyesuaikan dengan tingkat kesiapan tim dan tingkat kematangan pengikut. Secara keseluruhan, teori contingency mengajarkan bahwa efektifitas manajemen dan kepemimpinan sangat bergantung pada kondisi yang ada dan bahwa pemimpin dan organisasi harus fleksibel dalam menyesuaikan pendekatan mereka sesuai dengan situasi yang berkembang.

Selain pandangan para ahli di atas, beberapa hasil penelitian sebelumnya juga mendukung terkait transformasi birokrasi diantaranya oleh Hendro Witjaksono, Pada Jurnal Pendayagunaan Aparatur, Edisi V Tahun V 2015, bahwa transformasi organisasi pemerintahan dapat ditempuh melalui penataan struktur dan budaya kerja.

## **4. Kesimpulan & Saran**

### **4.1. Kesimpulan**

Dalam konteks reformasi birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang, menjadi khazanah dalam melaksanakan transformasi birokrasi. Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang telah berhasil mengubah birokrasi yang dulunya “feodal” dan “konvensional” menjadi “kontemporer” dan “digitalized”. Menariknya hal ini dilaksanakan dalam waktu yang cukup singkat. Dengan pendekatan kepemimpinan yang tepat mampu mengoptimalkan kekuatan pendorong dengan meminimalkan kekuatan penahan. Sehingga perubahan terhadap performa birokrasi menjadi lebih bertenaga, yang berorientasi pada capaian visi misi pemerintah daerah. Namun demikian platform transformasi birokrasi pemerintah sumedang tidak dapat serta merta ditiru di tempat lain. Mengingat transformasi birokrasi pemerintah sumedang memiliki karakteristik yang bersifat unik. Diantaranya adalah situasi kondisi sosial politik sangat kondusif dan harmonis. Hubungan antara Bupati sebagai pejabat politik dengan Sekretaris Daerah sebagai pejabat birokrasi bersifat saling mendukung dan melengkapi. Selain itu kapasitas kepemimpinan dan kemampuan manajerial Sekretaris daerah sebagai koordinator dan pengarah pelaksanaan reformasi birokrasi yang sangat baik menjadi salah satu aktor kunci dalam mendukung kesuksesan reformasi birokrasi di Sumedang, yang akhirnya dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik, pemerintahan yang lebih efisien, dan pemerintahan yang lebih bersih dan akuntabel.

Dalam menyikapi persoalan tersebut, platform kesuksesan pemerintah daerah dalam melaksanakan transformasi birokrasi dapat diadopsi maupun diadaptasi untuk pemerintah daerah lain apabila memiliki karakteristik yang sama. Diantaranya terdapat unsur-unsur penting yang memenuhi kemiripan, diantaranya komitmen politik yang kuat dari pimpinan daerah dan didukung oleh kapasitas dan kompetensi yang baik dari sekretaris daerah sebagai

coordinator dan pengarah pelaksanaan reformasi birokrasi. Kajian ini membutuhkan tindak lanjut untuk menyempurnakan pemahaman terkait transformasi birokrasi, khususnya pada objek penting yang mampu menjadi leverage percepatan reformasi birokrasi. Objek penelitian tersebut meliputi aspek penting perubahan, yaitu menata proses bisnis dan Pengembangan Sistem Penyelenggaraan Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Kedua aspek tersebut merupakan faktor kunci keberhasilan birokrasi Pemerintah Daerah Sumedang berubah.

### Ucapan Terimakasih

Bagian ini dapat diisi dengan pernyataan terima kasih kepada pihak-pihak yang banyak membantu selama penelitian berlangsung kepada :

1. DR. Herman Suryatman, M.Si (selaku Sekda Kabupaten Sumedang, Tahun 2023);
2. DR. Belly Isnaeny, SH., M.H. (Selaku Kapus PPSDM Regional Bandung, Tahun 2023)..

### Referensi

- Adiperdana, A. (2015). Revolusi Pelayanan Publik Pelayanan Publik Berbasis Hati Dan Teknologi Informasi. *Jurnal Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Menuju Pemerintahan Kelas Dunia*, 5(V), 177–189.
- Beckhard, R. (1972). *Organization Development : Strategies and Models*. Addison Wesley Publishing Company.
- Beno, J., Silen, A. ., & Yanti, M. (2022). No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における健康関連指標に関する共分散構造分析Title. *Braz Dent J.*, 33(1), 1–12.
- Bridges, W. (1991). *Managing Transitions: Making the Most of Change*. Da Capo Life Long.
- Burke, W. W. (2008). *Organization Development: A Process of Learning and Changing*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Dorania Lumbanraja, A. (2020). Urgensi Transformasi Pelayanan Publik melalui E-Government Pada New Normal dan Reformasi Regulasi Birokrasi. *Administrative Law and Governance Journal*, 3(2), 220–231. <https://doi.org/10.14710/alj.v3i2.220-231>
- Efendi, T., & Frinaldi, A. (2024). Inovasi sebagai Pilar Reformasi Birokrasi : Kajian Peran Aparatur Sipil Negara ( ASN ) dalam Organisasi Sektor Publik. 2(4), 630–639.
- Faqih Ragi, Andhika Rendra Nugraha, Adinda Putri Maharani, Nurlistiadewi K.Affandi, & Ivan Darmawan. (2024). Sinergi Pembinaan Dan Pengawasan: Kunci Keberhasilan Pemerintahan Daerah Kabupaten Purwakarta Dalam Konteks Reformasi Birokrasi Evaluasi Kinerja Oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Purwakarta. *Birokrasi: JURNAL ILMU HUKUM DAN TATA NEGARA*, 2(3), 274–283. <https://doi.org/10.55606/birokrasi.v2i3.1337>
- Fauziah Putri, Nici Amanda, Istiqamah Fitrah, Fitri Mayang Sari, H. Y. P. (2024). Reformasi Birokrasi Dalam Pengawasan Pelayanan Publik di Kota Padang. *Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial*, 2(10), 31–40.
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.

- Firmansyah, F., & Haeril, H. (2024). Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Bima Dalam Upaya Mempertahankan Kualitas Pelayanan Publik. *Indonesian Journal of Intellectual Publication*, 4(3), 83–89. <https://doi.org/10.51577/ijipublication.v4i3.533>
- Gerakan, G. P., Kontemporer, G., Yogyakarta, D., Capriati, W., Yogi, D., Perrnanal, S., Kunci, K.-K., & Homoseksual, : (2008). *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*. 12(1), 1–120.
- Ginting, R. (2015). Dampak Reformasi Birokrasi Terhadap Kinerja Komisi Pemberantasan Korupsi (Kpk) Di Indonesia. *Civis*, V(1), 704–712. <http://103.98.176.9/index.php/civis/article/view/631>
- Hersey, P., & Kenneth, B. (1969). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- Holipah, H., & Asmawati, A. (2022). Reformasi Birokrasi di Badan Pusat Statistik Kota Palembang. *Jurnal Manajemen Dan Ilmu Administrasi Publik (JMIAP)*, 3, 315–323. <https://doi.org/10.24036/jmiap.v3i4.333>
- Indarti, C. F. . (2021). Flexibility Working Arrangement Sebagai Agenda Reformasi Birokrasi Untuk Efisiensi Kerja. *The Indonesia Journal of Public Adminstration (IJPA)*, 16(1), 52–59.
- Kasali, R. (2006). *Change, Tak Peduli Berapa Jauh Jalan Salah yang Anda Jalani, Putar Arah Sekarang Juga (Manajemen Perumahan dan Manajemen Harapan)*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper & Row.
- Miftah, T. (2012). *Birokrasi Pemerintah dan Kekuasaan di Indonesia*. Thafa Media.
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Perbawa, I., & Najicha, F. U. (2022). Tantangan Reformasi Birokrasi dalam Mewujudkan Good Governance berbasis Partisipasi Masyarakat. *Jurnal Discretie*, 3(3), 170–181. <https://jurnal.uns.ac.id/discretie/article/view/90765%0Ahttps://jurnal.uns.ac.id/discretie/article/viewFile/90765/46106>
- Prasojo, E. (2020). *Memimpin Reformasi Birokrasi: Kompleksitas dan Dinamika Perubahan Birokrasi Indonesia*. Penada Media Group.
- Seno, R. H. (2023). Kunci Kesuksesan Reformasi Birokrasi Singapura: Pembelajaran untuk Para Pembuat Kebijakan. *Jurnal Litbang Provinsi Jawa Tengah*, 20(2), 163–177. <https://doi.org/10.36762/jurnaljateng.v20i2.960>
- Taufik. (2020). Reformasi Birokrasi: Belajar Dari Upaya Reformasi Sumber Daya Manusia Aparatur Di Indonesia 1 Bureaucratic Reform: Learning From Human Resources Reform Efforts in Indonesia. September 2020, 118–119.
- Toreh, A. F. (2022). Reformasi Birokrasi dan Moderisasi Beragama 2022. *Transformasi: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dan Keagamaan*, 4(2), 389–412. <https://transformasi.kemenag.go.id/index.php/journal/article/view/262>